

**Ye.Yu. Kolobova**

## **PROBLEMS OF MANAGING COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES IN CINEMATOGRAPHY**

**Yevgenia Kolobova** – candidate for PhD at the Department of Management of Economic and Social Processes of St. Petersburg State University of Cinema and Television, St. Petersburg; **e-mail: jenechos@list.ru.**

*We consider the main problems of managing the competitiveness of business entities in cinematography. The logic of the research is determined by the cause-effect relationship of internal and external factors' influence on managing the competitiveness of business entities in cinematography.*

*One of the key factors impeding the increase of the competitiveness of organizations in cinematography business is unstable financial situation due to the lack of extra funds which results in problems of financing film-making. Such factors as the shortage of specialists, problems of training of qualified personnel, decreasing box-office takings from Russian films, low level of marketing activity, information piracy have negative impact on the performance of film-distribution companies.*

*We suggest introducing tools to solve the current problems in cinematography, in particular developing modern government policy aimed at implementing a relevant program to protect national cinematography as well as creating favourable conditions for investing in film-making.*

**Keywords:** management of competitiveness; cinematography; film distribution; competitive advantages; film market; film-making funding.

**Е.Ю. Колобова**

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ КИНЕМАТОГРАФИИ**

**Евгения Юрьевна Колобова** – аспирант кафедры Управления экономическими и социальными процессами Санкт-Петербургского государственного университета кино и телевидения, г. Санкт-Петербург; **e-mail: jenechos@list.ru.**

*В статье рассмотрены основные проблемы управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов кинематографии. Логика раскрытия темы статьи обусловлена причинно-следственными взаимосвязями влияния внутренних и внешних факторов на процесс управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов кинематографии.*

*Одним из главных препятствий к повышению конкурентоспособности организаций кинематографии является, по мнению автора, неустойчивое финансовое состояние из-за недостаточного привлечения дополнительных средств, что создает проблему финансирования кинопроектов. Проблема недостатка специалистов и подготовки квалифицированных кадров, снижение кассовых сборов отечественных кинолент, низкий уровень маркетинговой деятельности, информационное пиратство – факторы, отрицательно влияющие на деятельность кинопрокатных компаний.*

*Автором предлагаются инструменты решения существующих проблем в сфере кинематографии, в частности, формирование современной государственной политики, направленной на внедрение адекватной складывающимся условиям программы по защите национального кинематографа, а также на создание условий, при которых выгодно инвестировать в кинопроизводство.*

**Ключевые слова:** управление конкурентоспособностью; кинематография; кинопрокат; конкурентные преимущества; кинорынок; финансирование кинопроектов.

Усиление конкуренции на кинорынке требует от хозяйствующих субъектов кинематографии повышения уровня конкурентоспособности за счет принятия и реализации эффективных управленческих решений, направленных на решение про-

блем, возникающих в процессе их текущей деятельности.

Являясь структурной составляющей национальной экономики, кинематография выступает как целостная система взаимодействия хозяйствующих субъектов, которые осуществляют производство, распределение и прокат кинопродукции, реализацию кинозрелищных услуг. При этом именно кинопрокат является конечным звеном в процессе реализации кинопродукции и представляет собой распространение фильма в любой форме и любыми способами [1]. Различные формы кинопоказа – основные источники получения дохода всеми предприятиями отрасли. Функционирование такой системы приводит к необходимости разработки и реализации комплекса мероприятий, обеспечивающих эффективность текущей деятельности и перспективного развития хозяйствующих субъектов кинематографии в условиях роста конкуренции.

В современной научной литературе отсутствует методологически законченное определение управления конкурентоспособностью. Ряд специалистов [5. С. 117] понимают под управлением конкурентоспособностью воздействие на производственно-экономические системы, изменяющее оптимальным образом факторы конкурентоспособности товара для достижения поставленной цели в условиях воздействия окружающей среды. Данная трактовка понятия «управления конкурентоспособностью» основывается на определении понятия «управление», представляющего процесс воздействия на объект с целью поддержания заданного состояния или же перевода его в новое. По мнению автора, управление конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов в сфере кинематографии представляет собой непрерывный процесс целенаправленного воздействия на объект управления для достижения и поддержания прогнозируемого уровня конкурентоспособности на кинорынке. В качестве объекта управления могут выступать структурные составляющие кинокомпании, внутренние процессы деятельности хозяйствующего субъекта кинематографии, включающие

подбор, производство и реализацию кинопроектов.

Управление конкурентоспособностью направлено на решение всех проблем, стоящих перед организацией и препятствующих повышению уровня ее конкурентного потенциала. Одной из основных целей управления конкурентоспособностью кинокомпании является формирование, поддержание и развитие конкурентных преимуществ. Важнейшим основанием для приобретения конкурентных преимуществ является совокупность финансовых активов хозяйствующего субъекта, а также его финансовых обязательств в отношении других организаций. В современных экономических условиях финансовое состояние организации зависит от устойчивости ее финансового положения и характеризуется ликвидностью, платежеспособностью, наличием собственных оборотных средств и эффективным их использованием, а также наличием устойчивой финансовой базы.

Причины низкой конкурентоспособности организаций в сфере кинематографии во многом обусловлены их неустойчивым финансовым состоянием ввиду недостаточного привлечения дополнительных средств в виде банковского кредитования, а также рыночного финансирования. Препятствиями к улучшению финансового положения хозяйствующих субъектов кинематографии являются высокие ставки банковских кредитов, которые снижают возможность реализации долгосрочных инвестиционных кинопроектов, неэффективность системы государственной поддержки организаций кинематографии, действующей как в форме прямого финансирования кинематографа, так и в виде освобождения от налога на добавленную стоимость (НДС) по ряду позиций.

Отметим, что к проблемам финансирования кинопроизводства относятся трудности, связанные с привлечением средств частных инвесторов. Таким образом, низкий уровень финансового потенциала, обусловленный недостатками в привлечении дополнительных средств, сказывается на качестве кинопродукции и

сроках реализации кинопроектов. Недостаток финансирования во многом уменьшает возможности использования инновационных технологий и современного киносъёмочного оборудования. Вследствие этого качество отечественных кинофильмов уступает кинопродукции зарубежных стран, что обусловлено отсутствием современного оборудования, низкого технического оснащения киностудий для обеспечения киносъёмочного процесса.

Проблема финансирования кинопроектов рассматривалась на Всероссийском форуме «Кино России – 2020», на котором Илья Морозовский, глава «АБ Финанс банк», отметил, что имеются большие возможности кредитования кинопроизводства российскими банками, однако существует проблема оценки кинопроектов, связанная с отсутствием какой-либо разработанной модели их кредитования [4].

В сфере кинематографии остается актуальной кадровая проблема, поскольку трудовой потенциал играет важную роль в формировании конкурентных преимуществ организации, которых можно достичь благодаря интеллектуальному развитию, высокой профессиональной компетентности, инновационной активности, самостоятельности творческого поиска.

На Всероссийском форуме «Кино России – 2020» Сергей Рахлин, председатель комиссии по иностранным фильмам Ассоциации иностранной прессы Голливуда, отметил, что средний профессиональный уровень российских фильмов не позволяет им успешно конкурировать с Голливудом, а отсутствие современных образовательных программ – важная причина этого. По сравнению с отечественным кинообразованием, американские киношколы оборудованы, а молодые специалисты приходят в студии, владея новейшими технологиями [4].

Подготовку квалифицированных кадров для кинематографии осуществляют всего два университета по всей России: Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения, Всероссийский государственный институт кинематографии им. С.А. Герасимова с обо-

собленными структурными подразделениями (филиалами) в виде бывшего Иркутского техникума кино и телевидения, Ростовского-на-Дону техникума кино и телевидения, Сергиево-Посадского и Советского киноvideотехнических колледжей [2]. Ограниченность образовательных учреждений в данной сфере приводит к недостатку квалифицированных кадров. При этом выпускники перечисленных учебных заведений переходят на работу в другие отрасли народного хозяйства, которые не связаны с производством и реализацией кинопродукции.

Данная проблема может быть решена за счет создания в университетах и колледжах центров помощи в трудоустройстве и долгосрочного сотрудничества между учебными заведениями и организациями кинематографии. Предприятия могут не только предоставлять базу для прохождения практики будущих выпускников, но и принимать участие в учебном процессе, отбирать потенциальных кандидатов на вакантные должности в период их обучения. Также важным фактором в решении данного вопроса является использование новейших методик обучения, в частности, сотрудничество с американскими киношколами, и участие практикующих профессионалов в учебном процессе [4].

Неотъемлемой частью киноиндустрии является маркетинговая деятельность в сфере кинематографии, которая определяет возможности реализации, распределения и продвижения кинопродукции. Киномаркетинг направлен, с одной стороны, на получение прибыли от проката фильма, а с другой стороны, на развитие досуга населения, который выявляет потребности рынка и побуждает заинтересованных участников реагировать на них.

Существующая ситуация на кинорынке указывает на проблемы оценки маркетингового потенциала, осуществляемой посредством анализа информации о сбыте и продвижении кинопродукции, размерах прибыли и уровне себестоимости. Для оценки реализуемых кинолент рекомендуется проводить концентрационный анализ, вариантом которого может быть

ABC-анализ, позволяющий изучить ассортимент кинопродукции, определить ее рейтинг по указанным критериям и выявить наиболее прибыльные киноленты. Как правило, ассортимент анализируется по двум параметрам: объем продаж (реализованное количество) и получаемая прибыль (реализованная торговая наценка). ABC-анализ основан на правиле Парето, согласно которому 20% ассортиментных позиций обеспечивает 80% прибыли. Практика показывает, что 10% позиций из всего ассортимента дают 80% товарооборота (группа А); 15% позиций ассортимента дают 15% товарооборота (группа В); 75% позиций ассортимента дают 5% товарооборота (группа С).

Таким образом, с учетом такой группировки, всю кинопродукцию на кинорынке можно разделить на группы по степени важности:

- группа А – наиболее прибыльная кинопродукция, которая долго остается в кинопрокате ввиду либо дорогих билетов, например 3D, либо по причине высокого спроса;

- группа В – кинопродукция средней степени востребованности, например киноленты со средним кассовым сбором;

- группа С – наименее востребованная кинопродукция, например киноленты, на которые очень малый спрос из-за недостаточного или неэффективного продвижения кинопроекта.

Первый этап проведения ABC-анализа необходим для определения целей, на втором этапе определяются действия по итогам анализа, далее производится выбор объекта анализа и параметров анализа. Чаще всего кинотеатры ставят перед собой задачу снижения количества непопулярных фильмов, в этом случае основными параметрами будет объем продаж, загрузка зрительного зала. После всех этих процедур составляется рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра и рассчитывается доля каждого параметра с накопительным итогом путём прибавления параметра к сумме предыдущих параметров. Итогом анализа является выделение групп А, В и С.

Отметим, что киномаркетинг способ-

ствует коммерциализации кинематографа, обеспечивая эффективное использование финансовых ресурсов, с учетом специфики кинорынка как сферы искусства, являющейся субъектом творческой деятельности. По данным Movie Research Company наблюдается снижение доли российских кинофильмов в прокате с 15,9% в 2011 году до 13,8% в 2012 году [6], что свидетельствует о росте степени влияния западной культуры на развитие российского общества и общую экономическую ситуацию в сфере кинематографии. Несмотря на увеличение кассовых сборов российских кинофильмов в первом квартале 2014 года (на российские картины пришлось 34,3% валовых сборов), доля кассовых сборов российских кинолент в начале второго квартала значительно снизилась и составила 5,9% [6]. Такое положение отечественных фильмов указывает на необходимость введения специальных защитных мер поддержки российского кинопроизводства.

В начале апреля 2014 года премьер-министр России Дмитрий Медведев поручил министерствам культуры, экономического развития и финансов, а также Фонду кино до 20 июня проработать меры поддержки отечественных фильмов, а именно: увеличение их доли в прокате, стимулирование кинотеатров к показу таких картин, а также введение целевых отчислений от проката иностранных фильмов. Также ставится вопрос о возможности введения таможенных пошлин (сборов) при ввозе на территорию России иностранных фильмов «с низким коммерческим потенциалом» [3].

Отметим, что в российском кинематографе активно используется «продакт плейсмент», который позволяет хозяйствующим субъектам кинематографии получать дополнительные доходы. Сложность изучения понятия «продакт плейсмент» в качестве элемента рекламных стратегий на рынке российских средств массовой информации состоит в том, что данный маркетинговый инструмент в Российской Федерации не рассматривается в качестве рекламы и, соответственно, никак не регулируется законодательством

Российской Федерации. В российском законодательстве отсутствует четкое определение понятия «продакт плейсмент», в научной литературе также не сложилось единого и устоявшегося определения данного явления. Дословный перевод с английского языка термина «product placement» означает «размещение продукта», в общем смысле термин «продакт плейсмент» можно охарактеризовать как синтетическое средство маркетинговых коммуникаций, использующее интегрирование характеристик реальных компаний или товаров в контексте художественных произведений для достижения коммуникационно-маркетинговых целей коммуникатора.

Отсутствие правового регулирования «продакт плейсмент» затрудняет процесс отслеживания формирования и дальнейшего распределения статей рекламных бюджетов, отведённых под данный инструмент маркетинга. При этом кинопроизводители в условиях недостатка финансовых средств осознают необходимость сотрудничества с рекламодателями, которые, в свою очередь, стремятся к продвижению продукции не только с помощью прямой рекламы. Как показывает зарубежный опыт, «продакт плейсмент» необходим, тем не менее, в России нет сложившейся системы исследований, достаточного взаимодействия между участниками этого процесса.

Таким образом, киномаркетинг влияет на финансовый результат отдельного фильма, который зависит не только от качества производства, но и от результативного продвижения, ключевую роль здесь играют национальные компании в сфере кинопроката. Отсутствие успеха кинопродукции на национальном рынке гарантирует тот же результат и на международном кинорынке. Для создания конкурентных преимуществ кинокомпаний в сфере кинопроката необходимо учитывать ряд факторов, а именно: уровень доходов населения; уровень качества предоставляемых услуг; удобство кинозалов; жанр и известность фильмов, вышедших в прокат; безопасность; наличие сопутствующих товаров; расположение кинотеатра.

Негативное влияние на рынок кинопоказа оказывает развитие сети Интернет, поскольку многие пользователи предпочитают домашний просмотр кинофильмов в плохом качестве, а отсутствие спецэффектов, доступных только в кинозалах, создает у них негативное впечатление о кинопродукции, что отражается в комментариях в социальных сетях, негативно влияющих на имидж кинематографии в каждой стране. Для увеличения посещаемости кинозалов дистрибьюторским кинокомпаниям приходится увеличивать затраты на маркетинг, тем самым уменьшая общую доходность кинопроектов.

Другим фактором, значительно влияющим на уменьшение прибыли производственной кинокомпания, является информационное пиратство в результате развития сети Интернет. Распространение пиратства в Интернете является одной из основных проблем, угрожающих мировой киноиндустрии. Развитию легального рынка кинопроката препятствует доступность нелегального контента в сети Интернет.

Важной проблемой на кинорынке является недостаточная эффективность государственной поддержки кинематографии. Как отмечает С. Толстикова [4], господдержка должна распространяться не только на производство, но и на всю киноиндустрию, а для решения задачи восстановления отрасли необходимо изменить структуру целей господдержки, наряду с прямым выделением финансовых средств принимать протекционистские меры, направленные на ограничение голливудской продукции, введение системной поддержки телеканалов, развитие инфраструктуры. По мнению М. Портера, одним из факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ, является государственная деятельность. С точки зрения мировой киноиндустрии, она выражена в системе поддержки кинематографии страны. В каждой стране присутствует возможность использования киноиндустрии для формирования политически корректного образа государства на международной арене, продвижения своих жизненных ценностей, развития националь-

ного самосознания. По этим причинам государство заинтересовано в совершенствовании государственной поддержки киноиндустрии. Национальная модель государственной поддержки отечественного кинематографа не в полной мере соответствует современным требованиям. Необходимо ввести эффективную программу защиты национального кино, создать условия, при которых выгодно инвестировать в кинопроизводство. Одним из условий выгодного инвестирования может стать предоставление государством налоговых льгот для инвесторов на российском кинорынке.

Важным направлением для улучшения ситуации на кинорынке является формирование равных условий доступа граждан России к определенному минимуму киноуслуг, в частности, за счет развития кинопрокатной сети в тех регионах, где их функционирование требует поддержки на основе бюджетных дотаций и субсидий; предоставления льгот при посещении кинотеатров определенными категориями граждан (например, в виде проведения детских киносеансов, финансируемых за счет средств региональных и муниципальных бюджетов).

Таким образом, на эффективность управления конкурентоспособностью хозяйствующих субъектов кинематографии влияют различные факторы. Одним из главных препятствий к повышению конкурентоспособности организаций кинематографии можно считать неустойчивое финансовое состояние ввиду недостаточного привлечения дополнительных средств, вследствие чего возникает проблема финансирования кинопроектов. Важную роль в формировании конкурентных преимуществ играет трудовой потенциал, однако сложившаяся система образования и недостаток технического оснащения в образовательных учреждениях создают проблему подготовки квалифицированных кадров для кинематографии. Кассовые сборы иностранных фильмов во много раз превосходят кассовые сборы от проката российских кинолент, что указывает на целесообразность введения специальных защитных мер

поддержки российского кинопроизводства. Уменьшение кассовых сборов отечественных фильмов отражает проблемы в маркетинговой деятельности в сфере кинематографии, а отсутствие правового регулирования «продакт плейсмент» снижает экономическую результативность использования маркетинговых инструментов. К внешним факторам, отрицательно влияющим на деятельность кинопрокатных компаний, относится развитие сети Интернет, а также информационное пиратство.

В целом для повышения эффективности управления конкурентоспособностью необходимо формирование современной государственной политики, направленной на внедрение адекватной складывающимся условиям программы по защите национального кинематографа, а также на создание условий, при которых выгодно инвестировать в кинопроизводство.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон Российской Федерации от 22.08.1996 г. № 126-ФЗ (ред. от 27.12.2009 г.) «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 9 сентября 2011 г. № 928. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. *Болецкая К.* Доля российского кино в прокате достигла пятилетнего максимума // Movie Research Company: [сайт]. URL: <http://www.movieresearch.ru/publications/338> (дата обращения: 15.09.2014).
4. Всероссийский форум «Кино России – 2020»: Больше специалистов хороших и разных // ПрофиСинема: [сайт]. URL: <http://www.proficinema.ru/mainnews/exhibitions/detail.php?ID=105618> (дата обращения: 15.09.2014).
5. *Сафиуллин Н.З., Сафиуллин Л.Н.* Управление конкурентоспособностью предприятий: монография. Казань: Изд-во Казанского университета, 2008. 189 с.
6. Movie Research Company: [сайт]. URL: <http://www.movieresearch.ru>